Ontario Ministry of Tourism and Recreation

Report

Ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario

Rapport

LES BÉNÉVOLES DE L'ONTARIO
DANS LES DOMAINES DU SPORT, DU CONDITIONNEMENT PHYSIQUE ET DES LOISIRS

RAPPORT CONDENSÉ

Publié par le Ministère du Tourisme et des Loisirs
Imprimé par l'Imprimeur de la Reine pour l'Ontario
Province de l'Ontario
Toronto (Canada)
© 1990 Gouvernement de l'Ontario

ISBN 0-7729-7116-1

This publication is also available in English.

D-330/90

Ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario

1990

TABLE DES MATIÈRES

I. Introduction 3

II. Les bénévoles : une ressource précieuse 8

III. Les organismes 14

IV. La collectivité 26

V. Le rôle envisagé pour le gouvernement 28

VI. Analyse et recommandations 29

VII. Conclusions : Résumé 37

I. INTRODUCTION

Les bénévoles jouent un rôle de premier plan dans les programmes et services de sport, de conditionnement physique et de loisirs en Ontario. Au niveau local, on retrouve les bénévoles dans les rôles d'entraîneurs, d'organisateurs de programmes de loisirs communautaires, d'administrateurs de clubs, et de membres de comités municipaux des loisirs, entre autres activités.

Les bénévoles oeuvrent aussi au niveau régional et au niveau provincial; ils aident également les organismes locaux à but non lucratif en assurant la coordination des manifestations et en les représentant auprès du gouvernement et du milieu des affaires.

Les organismes à but non lucratif comptent non seulement sur les bénévoles qui participent à la prestation des programmes et services, mais encore sur des conseils d'administration constitués de bénévoles, qui assurent l'administration et la gestion. Dans de nombreux cas, des permanents sont adjoints aux administrateurs afin de les faire bénéficier d'une aide et d'un appui techniques et administratifs.

En 1983, une étude commandée par le ministère du Tourisme et des Loisirs reconnaissait l'utilité des bénévoles et des organismes qu'ils représentent, concluant que «... toute réduction possible des programmes destinés à encourager le bénévolat ou à accroître les compétences des bénévoles doit être envisagée avec prudence ».(1)

La présente étude, intitulée Les bénévoles de l'Ontario dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs, a été commandée en 1988. Elle a pour but d'examiner non seulement les aptitudes des bénévoles, mais encore toute la question du soutien des bénévoles par le biais des pratiques de gestion et des modalités d'organisation.

A. L'ÉTUDE

La présente étude avait pour but de déterminer le degré d'activité des bénévoles dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs en Ontario, et de dégager les tendances, problèmes et besoins pertinents, en vue de recommander des stratégies destinées à favoriser la viabilité du bénévolat. L'étude devait :

* permettre de dresser la liste des divers types de bénévoles et des activités auxquelles ils participent;
* dégager les tendances en matière de participation des bénévoles en Ontario;
* dégager les tendances et les problèmes dans le domaine du bénévolat;
* déterminer les attitudes envers les programmes de bénévolat existants, et repérer toutes lacunes éventuelles;
* rassembler des exemples de programmes existants de gestion du bénévolat et d'autres ressources existantes permettant de contribuer à créer des programmes efficaces de recrutement, de motivation et de soutien des bénévoles.

---

(1) Recreation... A Changing Society's Economic Giant (Les loisirs : un géant économique au sein d'une société en évolution). Ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario, 1983.

L'étude portait sur un vaste champ, embrassant des questions allant des problèmes que connaissent les bénévoles dans leur action personnelle aux grandes stratégies nécessaires pour appuyer le bénévolat dans les sports, le conditionnement physique et les loisirs en Ontario. Des conseils d'administration, des comités municipaux des loisirs, des permanents d'organismes à but non lucratif, des conseillers du ministère, ainsi bien sûr que des bénévoles, ont été interrogés en vue de dégager les problèmes et questions intéressant les bénévoles et les organismes qu'ils représentent.

Dans le présent rapport, les objectifs et les stratégies sont présentés en termes généraux et sont conçus de façon à être pertinents pour les nombreux intervenants dans le secteur du bénévolat de loisirs, notamment le ministère, les municipalités et les organismes bénévoles.

Démarche

La présente étude a été menée en deux volets parallèles : il s'agissait d'examiner les problèmes et les questions dans le domaine du bénévolat, ainsi que de recueillir des données objectives.

La première tâche a été accomplie dans le cadre de l'enquête sur les bénévoles de l'Ontario (**Ontario Volunteers!**), désignée dans le présent rapport comme «l'étude du ministère», dans laquelle ont été interrogés des bénévoles et des organismes représentatifs à divers niveaux dans toute la province. Cette enquête portait sur le vécu des bénévoles ainsi que sur les modalités d'organisation.

Le deuxième volet a consisté à dégager les résultats de **L'enquête sur le bénévolat** de 1988 (désignée dans le présent rapport comme «l'enquête nationale»), réalisée par Statistique Canada pour le Secrétariat d'État. Ces données ont permis d'estimer avec exactitude le nombre de bénévoles, leurs caractéristiques et les tendances en matière de bénévolat.

Méthodologie

L'enquête du ministère comportait plusieurs questionnaires conçus pour recueillir les opinions des bénévoles et des administrateurs et permanents des organismes à but non lucratif sur les tendances et problèmes dans leur secteur. Les conseillers du ministère ont également répondu à des questionnaires personnels et collectifs où ils ont pu faire part de leurs opinions. Des profils objectifs de divers organismes ont également été établis. Les répondants ont été choisis en fonction de critères d'échantillonnage généraux, et ont reçu une documentation d'enquête, à distribuer selon les besoins.

L'enquête du ministère a également comporté des groupes de discussion francophones, des études de cas sur les loisirs dans les collectivités, et des entrevues avec des cadres du ministère et d'autres experts en matière de loisirs en Ontario.

L'enquête nationale a été menée par Statistique Canada en deux phases. Une série d'entrevues de «dépistage», dans le cadre de laquelle 70 000 Canadiens ont été interrogés, a permis de repérer les personnes qui œuvrent bénévolement pour un organisme officiel ou à titre personnel. Les 5 600 répondants ayant déclaré faire du bénévolat pour un organisme officiel ont ensuite reçu un questionnaire.

Les organismes cités dans les questionnaires ont été répartis en plusieurs secteurs, dont les loisirs et le sport. Il a été possible, à partir de cette étude, d'extraire les données relatives aux bénévoles œuvrant en Ontario dans le domaine des loisirs et de réunir une base de données.

Le ministère a obtenu un très bon taux de réponses aux questionnaires envoyés dans le cadre de son enquête : 95 des 100 organismes interrogés ont répondu; près de 500 questionnaires ont également été retournés par les bénévoles interrogés; 38 conseils d'administration et 54 permanents ont répondu.

On estime qu'un tiers des organismes interrogés n'ont pas de personnel permanent; en outre, les conseils d'administration de plusieurs organismes n'ont pas été en mesure de se réunir pendant la période de l'enquête. Par ailleurs, il convient de noter qu'aux fins de la présente étude, les organismes et bénévoles dans le domaine du conditionnement physique sont classés sous la rubrique du sport.

Le présent rapport

L'enquête a permis de rassembler un volume important de données, qui sont réunies dans cinq Rapports de constatations :

A. PROFIL DES BÉNÉVOLES
B. MODALITÉS D'ORGANISATION
C. PROBLÈMES, OBSTACLES ET BESOINS
D. PERCEPTIONS DES BÉNÉVOLES
E. OPINIONS DES CONSEILLERS

Les principales constatations sont résumées dans le présent rapport, avec renvois aux rapports de constatations.

Le présent rapport examine l'importance des bénévoles dans le secteur des loisirs en Ontario, ainsi que les modalités d'organisation, le rôle de la collectivité et les perceptions des bénévoles. On trouvera sous la rubrique des conclusions trois grandes recommandations et des stratégies pour leur mise en œuvre.

B. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Les recherches menées précédemment sur le bénévolat consistaient en des enquêtes démographiques, des évaluations des besoins, des études sur la motivation et la satisfaction, et des études des tendances et problèmes.

En outre, il existe de nombreux articles sur diverses modalités d'organisation; ces articles ne représentent toutefois pas les résultats de recherches proprement dites. Nous avons consulté avec profit une excellente bibliographie, récemment publiée, sur le bénévolat et la gestion des organismes à but non lucratif, qui comporte plus de 2 000 références en anglais et en français.(2)

---

(2) Bibliography on Voluntarism (Bibliographie sur le bénévolat). Association des centres d'action bénévole de l'Ontario et ministère des Affaires civiques et culturelles, 1986.

Enquêtes démographiques

Depuis une décennie, diverses études ont été menées afin de déterminer le profil des bénévoles et les taux de bénévolat au sein de divers groupes. On peut notamment citer l'enquête menée en 1981 par Statistique Canada[3] et les enquêtes Gallup réalisées en 1981, 1984 et 1985 aux États-Unis.[4] Les constatations de ces diverses études varient en raison de différences entre les cadres et les méthodologies utilisés.

Ces études n'ont plus qu'un intérêt historique depuis l'enquête nationale de 1988. Les données recueillies dans le cadre de cette étude constituent les meilleures estimations du nombre des bénévoles et des types d'organismes à but non lucratif ainsi que des activités de bénévolat et du temps qui y est consacré.

Des recherches ont également été menées dans ce domaine en Alberta depuis dix ans. Ces études ont porté sur les taux de participation et sur les attitudes envers le bénévolat, ainsi que sur des aspects particuliers de ce domaine. Le rapport de l'Alberta sur les données relatives au bénévolat recueillies dans le cadre de l'enquête de 1981 sur l'opinion publique constitue une recension relativement récente (1984) et exhaustive de ces études ainsi que des études démographiques réalisées au début des années 1980.[5]

Évaluation des besoins

Les évaluations des besoins portent généralement sur des aptitudes particulières chez des bénévoles individuels, comme dans l'étude des leaders bénévoles menée par Condition physique Canada,[6] ou sur la création de programmes de gestion du bénévolat, comme le Programme provincial de formation à la gestion du bénévolat, créé par l'Association des centres d'action bénévole de l'Ontario de concert avec le ministère des Services sociaux et communautaires.

Motivation et satisfactions du bénévolat

D'importantes recherches ont été réalisées dans ce domaine, dont ont été tirées des théories relatives aux raisons qui poussent les bénévoles à la participation. Ces travaux sont particulièrement pertinents dans l'élaboration de stratégies de recrutement et de conservation.

---

(3) Aperçu du travail bénévole au Canada. Statistique Canada, février 1980.

(4) Volunteering in America: A Status Report 1981-82 (Le bénévolat aux États-Unis - Rapport d'étape 1981-82). Volunteer: The National Centre for Citizen Involvement, 1982.

(5) A Study of Volunteerism in Recreation (Étude du bénévolat dans le domaine des loisirs). Ministère des loisirs et des parcs de l'Alberta, 1984.

(6) Le directeur bénévole dans le conditionnement physique et le sport. Condition physique Canada, 1983.

Tendances et problèmes

Les tendances et problèmes dans le domaine du bénévolat doivent être considérées dans le contexte des tendances et problèmes plus généraux dans le domaine des loisirs pour l'ensemble de la société. Or, les tendances sont généralement examinées par l'analyse des données historiques. La rareté des études dans ce domaine ne permet toutefois guère de déterminer, par exemple, si le bénévolat connaît une expansion ou une baisse.

En outre, la projection des tendances futures au sein d'une société en évolution est aléatoire. La société de loisirs que l'on envisageait dans les années 70, par exemple, était fondée sur l'hypothèse d'une réduction du temps de travail; or, plus de la moitié des Canadiens au sein de la population active travaillent encore 40 heures par semaine ou davantage.(7)

Conclusion

Au nombre des problèmes futurs pour le bénévolat dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs, citons :

* un accroissement de la demande de services de loisirs nouveaux et différents;
* une concurrence accrue pour obtenir le concours de bénévoles et des ressources à leur intention;
* les effets d'une récession économique sur les gouvernements, les organismes bénévoles et les bénévoles;
* un manque de temps à consacrer au bénévolat, et la revendication d'horaires plus souples;
* le désir d'occuper de rares loisirs à des activités enrichissantes;
* la tendance pour les candidats bénévoles à choisir plutôt de participer aux activités physiques;
* la diversification des besoins en matière de loisirs et de bénévolat au sein d'une société à caractère multiculturel.

Ces problèmes sont traités directement et indirectement dans le présent rapport intitulé Les bénévoles de l'Ontario dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs.

---

(7) Tableau 20, Enquête de la population active, mai 1989 (71001), Statistique Canada.

II. LES BÉNÉVOLES : UNE RESSOURCE PRÉCIEUSE

A. UNE RESSOURCE PRÉCIEUSE

Un Ontarien adulte sur quatre fait du bénévolat pour une association ou un organisme bénévole. Vingt pour cent, soit 372 000 adultes, font du bénévolat pour des organismes dans les domaines du sport, du conditionnement physique ou des loisirs.

Nombre de bénévoles œuvrent également pour d'autres organismes; la plupart accomplissent plusieurs tâches importantes.

B. QUELLE EST AU JUSTE LA VALEUR DES BÉNÉVOLES?

Leur temps

L'enquête nationale a permis de constater que les 372 000 adultes qui font du bénévolat pour des organismes dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs en Ontario consacrent à cette activité 45 millions d'heures chaque année. [A-17][1]

Cela correspond à 22 500 personnes travaillant à temps plein pendant un an!

À raison d'un salaire minimum de 5 $ l'heure, cela donnerait une valeur de 224 890 000 $ au temps contribué par les bénévoles. Il convient toutefois de noter que le salaire minimum n'est plus considéré comme un étalon adéquat pour estimer la valeur du temps des bénévoles. Statistique Canada attribue au temps des bénévoles une valeur horaire de 12,80 $ en dollars de 1987.

À ce tarif, la valeur des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario peut être évaluée avec plus d'exactitude à 576 millions $.

Leurs déboursés

Bien que nombre d'organismes à but non lucratif remboursent certaines dépenses (déplacement, hébergement) aux bénévoles, la plupart des bénévoles dépensent des sommes supplémentaires sans remboursement, notamment sous forme de frais de transport, de stationnement, de garde d'enfants et de repas.

Selon les données de Statistique Canada, les deux tiers des bénévoles encourent des dépenses de 60 millions $ qui ne leur sont pas remboursées. Ces frais vont de 68 $ par an pour les bénévoles «périodiques» à 472 $ par an pour les bénévoles «réguliers». Certains bénévoles dépensent ainsi jusqu'à 1 000 $ par an.

---

(1) Renvoie au «Rapport de constatations A», p. 17.
Tous les renvois ultérieurs aux rapports de constatations sont désignés par la lettre correspondant au rapport, suivie du numéro de page.

Leurs dons aux organismes bénévoles

Les bénévoles ont plus tendance que les non-bénévoles à faire des dons aux organismes bénévoles auxquels ils consacrent déjà leur temps. Ce phénomène apparaît pour la première fois dans une enquête réalisée par Gallup pour l'organisme «The Independent Sector» aux États-Unis en 1980-1981, et persiste dans l'étude de 1986 :

> «Une proportion plus élevée de bénévoles que de non-bénévoles a donné davantage aux organismes à but non lucratif... Les bénévoles donnent en outre beaucoup plus souvent que les non-bénévoles aux organismes dans le secteur où s'exerce leur activité bénévole.»(2)

En 1988, l'enquête Gallup pour The Independent Sector constatait que :

> «Les bénévoles sont issus de foyers qui donnaient en moyenne 1 021 $, soit 2,4 pour cent du revenu familial; le chiffre équivalent pour les non-bénévoles était seulement de 489 $, soit 1,3 pour cent du revenu familial... Il existe une correspondance directe entre l'augmentation du pourcentage du revenu représenté par les dons et celle du nombre d'heures de bénévolat.»(3)

C. LES OPINIONS DES PERMANENTS SUR LA VALEUR DES BÉNÉVOLES

Les permanents ont répondu à plusieurs questions sur l'utilité des bénévoles du point de vue de leurs organismes et du leur. [D-30/35]

La première question portait sur l'effet qu'aurait sur l'organisme la démission de tous les bénévoles. La plupart des permanents (60 pour cent) ont déclaré que l'organisme cesserait d'exister. Seize pour cent ont déclaré que les programmes seraient réduits ou perdraient une partie de leur efficacité. Les autres répondants ont prédit que la croissance de l'organisme subirait un coup d'arrêt, ou que les permanents devraient se charger des tâches des bénévoles.

---

(2) Voluntary Action Leadership, été 1986, p. 13

(3) VOLUNTEERING, automne 1988, p. 3

Interrogés sur l'effet qu'aurait sur leur organisme le doublement du nombre des bénévoles, un tiers des permanents ont répondu que le nombre et la qualité des programmes offerts augmenteraient. Vingt-sept pour cent ont déclaré que l'efficacité et la productivité seraient améliorées. Le reste des permanents a déclaré que la charge de travail des bénévoles actuels diminuerait.

D. RÉSUMÉ DE LA VALEUR DES BÉNÉVOLES

À l'évidence, les bénévoles jouent un rôle clé dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs. On attribue à leur travail une valeur de plus d'un demi-milliard de dollars; leurs déboursés et leurs dons constituent des contributions financières directes à la prestation des services. Les permanents attribuent aux bénévoles une très grande utilité et rendent hommage à leur travail et à leur dévouement.

E. PROFIL DES BÉNÉVOLES

Selon l'enquête nationale, il y avait en 1987 plus de cinq millions de bénévoles, soit 27 pour cent de la population âgée de 15 ans et plus. En Ontario, un adulte sur quatre fait du bénévolat pour un organisme bénévole officiel, soit l'équivalent de 1 885 000 personnes.

Le sport, le conditionnement physique et les loisirs en Ontario

Selon l'enquête nationale, 20 pour cent des bénévoles, soit 372 000 adultes, ont fait du bénévolat en 1988 pour des organismes dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs. Statistique Canada estime que ces chiffres sont plus exacts que ceux révélés par des études antérieures, qui sous-estimaient le nombre réel de bénévoles au Canada.

La grande majorité des bénévoles (88 pour cent) habitent le sud de la province.

Types d'organismes

Les bénévoles participent à une vaste gamme d'organismes, à tous les niveaux. Deux tiers des bénévoles adultes dans le domaine des loisirs en Ontario font don de leur temps à des organismes dits de «sports constitués». Deux pour cent font du bénévolat pour des organismes s'occupant de conditionnement et d'activité physiques. Le dernier tiers participe à divers organismes dans le domaine des loisirs.

Hommes et femmes

En général, en Ontario, les femmes font davantage de bénévolat que les hommes (56 pour cent par rapport à 44 pour cent). Dans le domaine des loisirs, en revanche, 61 pour cent des bénévoles sont des hommes. Dans les sports constitués, qui sont surtout destinés aux hommes et aux garçons, 67 pour cent des bénévoles sont des hommes.

F. QUE FONT LES BÉNÉVOLES POUR LEURS ORGANISMES?

Près d'un tiers des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario citent comme activité principale les rôles «d'entraîneur, d'arbitre, de juge». Près de 20 pour cent remplissent les fonctions d'«organisation de manifestations, de surveillance ou de coordination d'activités», neuf pour cent font état d'une activité de «collecte de fonds», et cinq pour cent se disent «membres de conseils d'administration».

Selon les données recueillies dans le cadre de l'étude du ministère, le bénévole moyen accomplit entre cinq et sept tâches allant de l'entraînement à l'administration.

Les hommes et les femmes jouent des rôles différents dans le bénévolat dans le domaine des loisirs en Ontario. Quarante-trois pour cent des hommes mais seulement 10 pour cent des femmes citent l'entraînement comme activité principale; en revanche, 16 pour cent des femmes et seulement quatre pour cent des hommes déclarent que leur activité principale est la collecte de fonds.

G. TENDANCES EN MATIÈRE DE BÉNÉVOLAT

Les bénévoles déclarent en moyenne avoir œuvré au sein de leur organisme depuis trois à cinq ans. Toutefois, vingt pour cent déclarent qu'ils viennent d'y adhérer. Dix pour cent déclarent avoir œuvré pour leur organisme depuis plus de 10 ans.

Plus de la moitié des bénévoles travaillent aussi pour d'autres organismes, pas toujours dans le secteur des loisirs. Neuf pour cent travaillent pour quatre organismes ou davantage. La plupart des bénévoles se déclarent très occupés (62 pour cent) et en bonne santé (91 pour cent). Selon les recherches, il semble d'ailleurs que le bénévolat puisse être un facteur de bonne santé.

Presque 40 pour cent des bénévoles déclarent que d'autres membres de leur famille œuvrent pour le même organisme qu'eux, tandis que près des deux tiers des bénévoles déclarent que d'autres membres de leur famille travaillent comme bénévoles pour d'autres organismes.

H. PROFIL DES BÉNÉVOLES DANS LE DOMAINE DES LOISIRS EN ONTARIO

Le profil des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario qui apparaît ci-dessous est tiré des données recueillies dans le cadre de l'enquête nationale.

Âge et sexe [A-30]

* 61 pour cent des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario (227 000) sont des hommes et 39 pour cent (145 000) sont des femmes.

* Plus du tiers des bénévoles dans le domaine des loisirs (36 pour cent) ont de 35 à 44 ans. 23 pour cent ont de 25 à 34 ans.

* Quinze pour cent des bénévoles dans le domaine des loisirs ont de 45 à 54 ans et huit pour cent ont plus de soixante-cinq ans.

Éducation et statut professionnel [A-32]

* Près de 20 pour cent des bénévoles ont une formation universitaire; 33 pour cent ont terminé un programme de collège communautaire et 44 pour cent ont un diplôme d'école secondaire.

* Les taux de participation montrent que 45 pour cent des diplômés d'université au Canada travaillent comme bénévoles par comparaison à seulement 14 pour cent des personnes n'ayant qu'une éducation élémentaire.

* 54 pour cent de tous les bénévoles au Canada ont un emploi à temps plein; c'est le cas pour 64 pour cent des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario.

* 16 pour cent des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario sont étudiants ou retraités.

Revenu familial [A-34]

* 51 pour cent des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario ont un revenu annuel de 40 000 $ ou davantage, tandis que seulement 39 pour cent de tous les bénévoles au Canada appartiennent à ce groupe.

* 36 pour cent des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario ont un revenu annuel de 20 000 à 40 000 $.

Données sur la famille [A-34]

* Près des trois quarts (71 pour cent) des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario sont mariés.

L'enquête nationale ne comportait pas de questions sur les enfants. L'enquête du ministère a toutefois révélé que :

* 78 pour cent des bénévoles ont des enfants;

* 57 pour cent ont des enfants vivant chez eux;

* 22 pour cent ont des enfants ne vivant plus chez eux.

Certaines tendances en matière de participation sont révélées par les statistiques exposées dans la présente étude. Ces tendances présentent un certain intérêt pour le recrutement efficace des bénévoles.

Tableau 1 [A-36]

Taux de participation : Canada

Enquête nationale sur le bénévolat

			Taux de Participation
Sexe			
Hommes			25 %
Femmes			29 %
Âge			
15 à 24 ans			20 %
25 à 34 ans			28 %
35 à 44 ans			37 %
45 à 54 ans			31 %
55 à 64 ans			26 %
65 ans et plus			20 %
Éducation			
Élémentaire			14 %
Secondaire			24 %
Collège communautaire			34 %
Université			45 %
Emploi	Hommes	Femmes	
Temps plein	28 %	28 %	28 %
Temps partiel	28 %	38 %	35 %
Chômage	19 %	27 %	23 %
Ne travaillant pas	18 %	27 %	24 %
État-civil			
Marié	28 %	32 %	30 %
Célibataire	19 %	25 %	22 %
Autre	22 %	23 %	22 %
Revenu			
0 à 9 999 $			18 %
10 000 à 19 999 $			22 %
20 000 à 29 999 $			26 %
30 000 à 39 999 $			30 %
40 000 à 59 999 $			33 %
60 000 $ ou plus			39 %
Non déclaré			23 %

III. LES ORGANISMES

Pour assurer la prestation des programmes dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs, il est nécessaire d'organiser et de coordonner les efforts de nombreux bénévoles et de planifier leurs activités. Il est donc nécessaire, afin de bien comprendre la situation des bénévoles, d'examiner les organismes qu'ils représentent.

Une série de questions a donc été posée afin d'examiner le point de vue des bénévoles, des permanents et des membres des conseils d'administration et des comités municipaux des loisirs sur leurs organismes. Ces questions portaient sur les points forts et les points faibles ainsi que sur les facteurs positifs et négatifs affectant l'efficacité. Certaines permettaient des réponses libres, d'autres donnaient le choix entre plusieurs réponses normalisées.

L'examen des constatations et de leurs conséquences exige un cadre pour la mesure de l'efficacité des organismes. Le modèle ci-dessous, qui tient compte de huit démarches fondamentales pour la survie et l'épanouissement des organismes, a été choisi pour cet examen.(1)

Modèle d'efficacité des organismes

GESTION DES RELATIONS — MOTIVATION

ÉVALUATION DES BESOINS

ÉVALUATION — PLANIFICATION

MISE EN ŒUVRE

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES — PRESTATION DES RESSOURCES

Ces démarches ne sont bien sûr pas isolées et peuvent se chevaucher ou se dérouler parallèlement. Pendant la planification, par exemple, il est nécessaire de gérer des relations et d'avoir accès à des ressources.

Il existe un certain nombre de modèles valables pour l'examen des organismes; le modèle ci-dessus a été choisi parce qu'il a été mis au point pour le secteur des organismes à but non lucratif et parce qu'il prend en compte les variables pertinentes pour la vie de tous les jours.

Simultanément, ce modèle attire l'attention sur les activités et démarches qui contribuent à l'efficacité des organismes et concrétise certains termes abstraits tels que «motivation».

---

(1) Diane Abbey-Livingston et Robert Wiele, Les comités de bénévoles : comment en améliorer le fonctionnement, édition révisée. Ministère des Affaires civiques et culturelles de l'Ontario, 1984.

Les résultats des questionnaires sur l'efficacité des organismes seront appliqués dans le chapitre qui suit à chacune des démarches comprises dans le modèle, à l'exception de l'«évaluation».

A LA GESTION DES RELATIONS

Relations entre les permanents et les bénévoles

Les bénévoles, les permanents et les membres des conseils d'administration et comités municipaux des loisirs ont évalué neuf dimensions des organismes auxquels ils participent. Les cotes utilisées étaient : excellent, très bon, bon, médiocre et mauvais. Les dimensions suivantes ont été évaluées :

Évaluation des besoins
Établissement des objectifs
Planification
Suivi des projets
Prestation des programmes et services
Gestion
Soutien des bénévoles
Relations entre les permanents et les bénévoles
Moral

Les relations entre les permanents et les bénévoles ont obtenu le score le plus élevé, plus de 60 pour cent des répondants donnant une note «excellent» ou «très bien». Une faible minorité des répondants a donné une cote «médiocre» ou «mauvais». [D-12]

Tableau 2 [D-12]

Évaluation des rapports entre les permanents et les bénévoles

	Excellent	Très bien	Bien	Médiocre	Mauvais
Bénévoles	26 %	38 %	28 %	7 %	2 %
Membres de conseils d'administration/de comités municipaux des loisirs	29 %	42 %	29 %	-	-
Permanents	31 %	33 %	31 %	6 %	-

Rapports entre les bénévoles

Les bénévoles ont été interrogés sur les obstacles les empêchant d'être efficaces. Quinze pour cent ont déclaré qu'il n'existait aucun obstacle et 15 pour cent n'ont pas répondu. Sur les bénévoles restants, 23 pour cent ont cité divers problèmes liés à la gestion des relations, tels le manque de communication et de coopération, le manque d'engagement de la part des membres, et le manque de motivation et de soutien de la part des conseils d'administration. [C-2]

Ces réponses peuvent refléter un certain malaise dans les rapports; il peut également s'agir d'un symptôme des tensions que subissent même des relations bien gérées du fait d'un stress excessif ou d'un manque de ressources.

Quant aux facteurs favorisant l'efficacité, sept pour cent des répondants ont cité un engagement accru et sept pour cent ont évoqué une amélioration des communications. [C-4]

Les permanents ont cité les mêmes obstacles entravant l'efficacité que les bénévoles, 32 pour cent évoquant des problèmes de communication, de coopération, de participation et d'engagement. [C-8] Près de la moitié des permanents interrogés ont également cité les communications et la gestion des relations personnelles comme constituant des compétences essentielles pour les bénévoles de l'avenir.

Il est évident que les intervenants sont très intéressés à en apprendre davantage sur les démarches favorisant les relations, telles la communication, la solution des problèmes et la gestion des relations humaines.

B. LA MOTIVATION

Ce qui compte pour les bénévoles

Dans l'enquête nationale, les bénévoles ont évalué l'importance de 15 dimensions de leur travail bénévole. [D-2] Huit dimensions ont reçu une note «très important» chez les proportions suivantes de répondants :

Faire quelque chose qui me plaît	62 %
Sentir que j'ai accompli quelque chose	61 %
Aider autrui	60 %
Aider une cause en laquelle je crois	56 %
Faire un travail qui aide mes enfants, ma famille et moi-même	52 %
Utiliser mes aptitudes et mon expérience	37 %
Rencontrer et voir des gens	35 %
Acquérir de nouvelles aptitudes	28 %

Vingt pour cent des répondants ou moins ont donné une note «très important» à des dimensions telles que le devoir envers la collectivité ou les autres bénévoles, la recherche d'un passe-temps, la recherche de débouchés professionnels, ou le maintien et la promotion d'affiliations linguistiques, patrimoniales ou religieuses.

Il est intéressant de noter que plus de 50 pour cent des bénévoles interrogés dans l'enquête menée en 1985 par Gallup aux États-Unis pour The Independent Sector citaient le désir d'être utile à autrui comme raison de leur bénévolat. Trente-six pour cent citaient l'intérêt porté à l'activité choisie, et 32 pour cent évoquaient le plaisir procuré par l'activité.

Ces trois mêmes raisons étaient citées comme facteurs principaux incitant les bénévoles à continuer leur activité bénévole. Il est utile de noter que cette étude

n'était pas limitée aux domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs mais constituait un échantillon national d'Américains âgés de 14 ans et plus.(2)

Les bénévoles sont très motivés

La motivation des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario est très élevée : 92 pour cent des répondants à l'enquête nationale attribuaient à leur activité bénévole une cote «très important» ou «important» par rapport à toutes leurs activités de l'année précédente. [D-1]

Plus de la moitié des bénévoles interrogés attribuaient à leur expérience une note «très satisfaisant» et un tiers une note «satisfaisant». [D-8] Dans l'enquête du ministère, les bénévoles répondants se voyaient demander d'évaluer leur bénévolat selon six dimensions, sur une échelle allant de 1 (positif) à 5 (négatif). [D-10]

Tableau 3 [D-10]

Évaluation des activités des bénévoles

% de répondants choisissant chaque valeur

Positif	1	2	3	4	5	Négatif
agréable	53 %	39 %	6 %	1 %	0 %	pas agréable
important	50 %	38 %	10 %	1 %	0 %	sans importance
satisfaisant	46 %	39 %	11 %	3 %	2 %	insatisfaisant
stimulant	51 %	23 %	22 %	3 %	1 %	ennuyeux
utile	59 %	34 %	6 %	1 %	0 %	perte de temps
nécessaire	61 %	29 %	9 %	1 %	0 %	inutile

Mis à part la dimension «stimulation», plus de 5 pour cent des bénévoles ont choisi des valeurs positives pour toutes les dimensions. La dimension «satisfaction» a elle aussi fait l'objet d'évaluations un peu moins positives.

Dans ces deux domaines, un nombre considérable de bénévoles ont donné des notes se situant dans la zone neutre ou négative. Cela indique peut-être une mauvaise adaptation des activités aux bénévoles, et pourrait donner lieu à un engagement ou à un suivi insuffisants si de nombreux membres exprimaient cette opinion. Globalement, il ressort des résultats que les bénévoles ressentent une motivation positive élevée. Il est important d'examiner la bonne adaptation des tâches confiées aux bénévoles et la satisfaction et la stimulation qu'elles leur procurent.

---

(2) Voluntary Action Leadership, été 1986, p. 13

Comment les organismes motivent-ils les bénévoles? [B-26]

Selon les permanents, les moyens de motivation les plus couramment utilisés par les organismes sont :

Les contacts (visites, réunions, appels téléphoniques, rappels, lettres)	34 %
Le soutien aux tâches (encouragement, organisation, solution de problèmes, planification, réponses aux demandes)	32 %
La reconnaissance (remerciements, reconnaissance de l'achèvement des tâches, compliments, commentaires personnels)	30 %
La formation, les ateliers et les conférences	28 %

Les permanents et membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs, interrogés sur le facteur contribuant le plus à leur satisfaction, ont le plus souvent cité «la réalisation des objectifs et des tâches». Le tableau suivant présente ces données :

Tableau 4 [B-28]

Facteurs contribuant à la satisfaction des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs

Nombre de : Permanents	Membres de C.A./C.M.L.	
18	11	Réalisation des objectifs et des tâches
7	6	Relations, rencontres, ambiance
7	5	Reconnaissance, compliments aux bénévoles
7	4	Sentiment de maîtrise, de participation aux décisions, d'influence
5	4	Respect de la part d'autrui (Conseil), prestige
5	4	Bons rapports de travail avec les permanents

Pour 61 pour cent des bénévoles, le soutien apporté pour la réalisation de tâches spécifiques était important, car ils désiraient «sentir qu'ils avaient accompli quelque chose». Relativement peu de permanents, en revanche, ont cité les paramètres nécessaires de cette dimension.

Par exemple, les permanents ont cité dans cinq organismes seulement la consultation, la recherche des opinions et la participation aux décisions. Les permanents de quatre organismes ont cité l'aide à la solution de problèmes. Les permanents d'un seul organisme ont cité la réponse aux demandes des bénévoles.

Il convient également de noter que l'attribution aux bénévoles de responsabilités et de tâches appropriées et leur promotion à des postes plus élevés ont été citées par les permanents dans deux organismes seulement.

L'appui aux bénévoles constitue par conséquent une dimension dans laquelle des progrès restent à accomplir. La moitié environ des bénévoles, des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs et des permanents attribuent une note «excellent» ou «très bon» à cette dimension; toutefois, 16 pour cent des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs et 12 pour cent des permanents y attribuent une note «médiocre» ou «mauvais».

La bonne adaptation des tâches aux bénévoles constitue un moyen important de motiver ces derniers. Cet élément n'a toutefois pas été cité par les permanents comme facteur lorsque la motivation est faible ou comme cause de difficultés de recrutement. Or, ce facteur est important puisque 60 pour cent des bénévoles attribuent une note «très important» à «faire quelque chose qui me plaît» et à «sentir que j'ai réalisé quelque chose».

Le manque de ressources humaines et financières ainsi que le manque de temps constituent également des facteurs importants contribuant à une motivation réduite : ils entravent la réalisation des tâches et diminuent la satisfaction obtenue.

Tableau 5 [B-30]

Facteurs contribuant à une faible motivation

Nombre de : Permanents	Membres de C.A./C.M.L.	
8	6	le manque de suivi
2	5	le manque de bénévoles pour faire tout le travail
3	3	le manque de temps
3	0	le manque de permanents
2	5	la charge de travail trop lourde
3	3	la lenteur des progrès
4	5	le manque de fonds
4	5	le manque de soutien ou d'un mandat du conseil

La reconnaissance, en revanche, est perçue comme facteur de motivation.

Tableau 6 [B-10]

Pratiques des organismes : reconnaissance

Pratiques de reconnaissance	% d'organismes faisant état de pratiques de reconnaissance		
	Bénévoles	Membres des C.A./C.M.L.	Permanents
Remerciements personnels	59 %	76 %	80 %
Prix, certificats, épinglettes, plaques	49 %	63 %	58 %
Lettre de remerciement	35 %	79 %	64 %
Dîner, banquet, manifestation spéciale	41 %	63 %	68 %
Cadeau	18 %	37 %	30 %
Article dans la presse	10 %	18 %	26 %
Autres	8 %	13 %	16 %

La reconnaissance constitue une pratique acceptée; toutefois, on constate des différences importantes dans le niveau de sensibilisation aux méthodes utilisées par les organismes. Dans toutes les catégories, un plus grand nombre de membres des conseils d'administration et comités municipal des loisirs et de permanents (que de bénévoles) connaissent ces méthodes; cela pourrait indiquer que certaines formes de reconnaissance leur sont réservées.

Les articles de journaux constituent une méthode qui mériterait un examen plus approfondi puisqu'ils rejoignent un grand public et diffusent également des informations. Les photographies sont particulièrement utiles.

Résumé des démarches de motivation

Généralement parlant, les bénévoles à tous les niveaux semblent très motivés par le désir d'aider autrui et d'accomplir quelque chose dans un secteur qui leur plaît. Les organismes emploient des pratiques de motivation bien choisies; toutefois, des améliorations seraient à apporter dans l'adaptation des tâches aux bénévoles et dans le soutien lié aux tâches.

Les problèmes de motivation causés par l'excès de travail et le manque de ressources humaines et de temps seront abordés au chapitre des recommandations.

C. LA PRESTATION DES RESSOURCES

La plupart des organisations exigent les ressources suivantes : humaines, d'information, de gestion, financières, techniques et physiques. Ces besoins seront examinés séparément ci-dessous.

Ressources humaines

Au nombre des ressources humaines disponibles, citons les permanents, les bénévoles, les conseillers du ministère du Tourisme et des Loisirs, les élus locaux, les amis, la famille et les employeurs. Certains de ces groupes sont analysés plus en détail dans d'autres chapitres du présent rapport; les observations ci-dessous sont

tirées des réponses des bénévoles, des membres de conseils d'administration/de comités municipaux des loisirs et des conseillers du ministère.

Dans l'enquête du ministère, les deux tiers environ des organismes de l'échantillon disposaient de permanents et de bénévoles; le reste des organismes n'avait pas de permanents. Les réponses à plusieurs questions posées dans le cadre de l'enquête du ministère indiquent qu'il n'y a pas suffisamment de bénévoles au sein des organismes dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs. Parmi les bénévoles qui ont cité des obstacles à l'efficacité, près de la moitié (43 pour cent) ont évoqué le manque de temps et sept pour cent ont déclaré avoir trop de travail. Un tiers des permanents ont cité le manque de temps des bénévoles comme obstacle; 12 pour cent ont évoqué la charge de travail des bénévoles. [C-2], [C-8]

Onze pour cent des bénévoles et 10 pour cent des permanents ont déclaré que l'accroissement du nombre des bénévoles constituerait une solution à ces problèmes. [C-4], [C-10]

Les conseillers du ministère ont également cité une charge de travail et des responsabilités trop lourdes, surtout chez les membres de conseils d'administration, comme causes de difficultés de recrutement et d'épuisement chez les bénévoles. Les conseillers ont également cité le caractère fermé de certains groupes de bénévoles comme étant un obstacle empêchant d'attirer de nouveaux bénévoles.

Il n'est pas certain qu'il existe effectivement un besoin de bénévoles plus nombreux; il est également possible que les problèmes liés à la charge de travail puissent être résolus par une meilleure organisation, une meilleure planification et une meilleure affectation des ressources existantes. À l'évidence, les permanents, les bénévoles et les membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs estiment qu'un plus grand nombre de bénévoles est nécessaire. Les conseillers du ministère ajoutent qu'il est nécessaire d'instaurer une meilleure délégation des tâches et une meilleure planification.

Le recrutement d'un plus grand nombre de bénévoles alourdira bien sûr les tâches d'organisation et de coordination mais procurera des avantages directs (plus grande quantité de travail accompli) et indirects (financement).

Cinquante-quatre des organismes interrogés dans le cadre de l'enquête du ministère comptent des permanents qui travaillent avec les bénévoles. La quasi-totalité des permanents consacrent un certain temps à communiquer des renseignements aux bénévoles, et 88 pour cent des permanents fournissent du matériel et un soutien. Plus de la moitié des permanents forment les bénévoles ou contrôlent leur travail. Les trois quarts des permanents passent un certain temps à recruter des bénévoles; 46 pour cent passent un certain temps à recruter des membres de conseils d'administration et de comités. [B-2]

Dans l'enquête nationale comme dans l'enquête du ministère, les bénévoles ont été interrogés sur le degré d'aide et de contrôle dont ils ont bénéficié. Les deux enquêtes ont donné des résultats contradictoires sur ce point.

Tableau 7 [B-22]

Perception du degré d'aide,
de contrôle et de leadership dont bénéficient les bénévoles

Quel est le degré d'aide, de contrôle et de leadership dont vous estimez avoir bénéficié au cours de l'année dernière?

	Enquête nationale	Enquête du ministère
Je n'en ai pas reçu/je n'en avais pas besoin	69 %	28 %
J'en ai reçu peu/j'aurais voulu en recevoir davantage	5 %	19 %
J'en ai reçu autant que j'en avais besoin	26 %	52 %
J'en ai reçu trop	* (moins de 1 %)	*

Étant donné le caractère très diversifié des activités des bénévoles, ainsi que leur nature périodique, il est souvent nécessaire de disposer de permanents aptes au moins à faciliter et à coordonner le travail des bénévoles. Dans bien des cas, un personnel à plein temps est nécessaire pour contrôler les activités et programmes quotidiens, pour assurer le soutien administratif et jouer le rôle d'intermédiaire, ainsi que pour assurer le soutien aux bénévoles.

Les ressources de gestion

Cette expression recouvre divers mécanismes de gestion des ressources humaines, tels les procédures et politiques et les méthodes efficaces de traitement des informations, de planification et de solution des problèmes, ainsi que les systèmes et structures permettant une gestion efficace de l'organisation et la réalisation efficace des tâches.

Il semble que les organismes ressentent certaines carences dans ce domaine. Vingt-trois pour cent des bénévoles interrogés sur les obstacles à l'efficacité ont cité des questions liées à l'organisation, telles la charge de travail, les structures et l'orientation. Près de la moitié des permanents ont cité des questions analogues mettant en jeu les systèmes et structures de gestion. [C-2], [C-8]

Trente pour cent des bénévoles interrogés sur les solutions possibles à ces problèmes ont cité des facteurs liés à la gestion des ressources humaines et de l'information; 52 pour cent des permanents interrogés sur le même sujet ont cité des problèmes liés aux ressources de gestion. [C-4], [C-10]

Les membres des conseils d'administration et des comités municipaux des loisirs ont également cité le besoin de systèmes et de procédures pour la communication, la constitution d'équipes, la gestion des ressources humaines, la prise de décisions, la solution des problèmes, etc. pour un fonctionnement efficace. Beaucoup de membres de ce groupe estimaient toutefois que leurs organismes étaient bien gérés. [C-12]

Plus d'un quart des bénévoles interrogés sur les compétences dont auront besoin les bénévoles de l'avenir ont cité des démarches de planification, et 16 pour cent ont cité des questions d'organisation et d'administration. [C-16]

La question du suivi des projets sera abordée plus en détail sous la rubrique de la mise en œuvre. Toutefois, puisque les ressources de gestion affectent le suivi de la planification, certaines observations sont de mise dans le présent chapitre.

Les conseillers du ministère ont estimé que le rendement des organisations était généralement compromis par une importance excessive attachée aux activités et aux résultats, aux dépens du temps consacré à améliorer l'efficacité, les communications, la structure interne, etc.

Il convient de mettre en oeuvre plusieurs stratégies, notamment la constitution de réseaux plus denses entre les organismes, la constitution de ressources de consultation spécifiques à certains organismes, la création de matériel d'apprentissage adaptés au rythme de l'apprenant, et de techniques d'apprentissage par les organismes.

Ressources financières

Tableau 8 [B-8]

Politiques en matière de remboursement

Certains considèrent les bénévoles comme des ressources gratuites pour l'organisme; d'autres considèrent que les bénévoles entraînent certains coûts. Nous nous intéressons aux pratiques qui ont cours au sein de votre organisation. Comment les organisations abordent-elles les questions suivantes :

	% d'organismes remboursant	
Remboursement	Membres de C.A.	Permanents
Stationnement ou transports en commun	62 %	53 %
Repas lorsque les réunions en comportent	57 %	65 %
Garde d'enfants	8 %	16 %
Kilométrage pour les réunions hors de la ville	82 %	72 %
Hébergement pour les réunions hors de la ville	75 %	70 %
Autres	69 %	53 %

Dans l'enquête du ministère, 92 % des répondants encourent des déboursés liés au bénévolat. Plus de la moitié sont remboursés pour une partie au moins de ces dépenses. [A-22], [B-8]

Dans l'enquête nationale, plus de la moitié des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario ne s'inquiétaient pas du tout des frais encourus, sept pour cent s'en inquiétaient beaucoup et 37 pour cent s'en préoccupaient quelque peu. [D-4]

Comme il a déjà été dit, les bénévoles dépensent de 68 $ à plus de 500 $ chaque année. Selon l'étude du ministère, plus de la moitié dépensent plus de 100 $ par an. [A-20]

Les niveaux actuels de remboursement semblent convenir à de nombreux bénévoles. Il est toutefois important de noter que les revenus des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario sont relativement élevés et que la question du remboursement devra peut-être être abordée plus exhaustivement dans le cadre de programmes de recrutement et de ciblage conçus pour rejoindre un éventail plus vaste de la population de l'Ontario.

Le financement, généralement parlant, est considéré comme un obstacle à l'efficacité par certains bénévoles, permanents et membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs. Le manque de financement et de parrainage est considéré comme un obstacle par 10 pour cent des bénévoles et 20 pour cent des permanents. Toutefois, le nombre de répondants considérant le financement comme facteur positif d'efficacité est inférieur au nombre de répondants qui considèrent son absence comme un obstacle. [C-2], [C-8]

En réponse à cette question, les membres des conseils d'administration et des comités municipaux des loisirs dans neuf des 38 organismes interrogés considéraient comme un avantage la disponibilité d'un financement accru pour payer les frais de déplacement, le traitement d'un directeur administratif, d'un secrétaire, et de meilleures installations [C-6]

Ressources techniques et physiques

Parmi les ressources techniques, citons les articles tels les ordinateurs, surfaceuses, patins, etc. Les ressources physiques représentent les locaux, les bâtiments, le mobilier, etc. Ces types de ressources n'ont pas été étudiés dans l'enquête.

D. LES COMPÉTENCES

L'enquête nationale et l'enquête du ministère comportaient des questions à l'adresse des bénévoles, portant sur la formation qu'ils ont reçue. Près de la moitié des répondants dans l'enquête du ministère ont déclaré qu'ils n'en avaient pas reçu ou qu'ils n'en avaient pas besoin; les deux tiers des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario interrogés dans le cadre de l'enquête nationale ont donné la même réponse.

Un tiers et un quart respectivement des répondants ont déclaré avoir bénéficié d'un degré adéquat de formation, tandis qu'un quart et 13 pour cent respectivement ont déclaré qu'ils avaient bénéficié d'une formation insuffisante. [B-12] Vingt et un pour cent des bénévoles ont déclaré qu'ils considéraient l'acquisition de diverses compétences comme un moyen d'accroître l'efficacité.

Plus de la moitié des conseils d'administration et comités municipaux de loisirs, selon leurs membres, ont reçu une formation insuffisante. Dans 13 pour cent des cas seulement, les membres des conseils d'administration ont déclaré n'avoir reçu aucune formation ou ne pas en avoir eu besoin. [B-18]

Dans la moitié des organismes, les permanents ont déclaré estimer que les bénévoles auraient tiré profit d'une formation plus poussée; un certain nombre de permanents considéraient la planification, les communications et les aptitudes administratives comme des éléments nécessaires pour les futurs bénévoles. Les permanents dans

seulement quatre pour cent des organismes estimaient que leurs bénévoles n'avaient besoin d'aucune formation. [B-18], [C-16]

Les conseillers du ministère estimaient eux aussi que les bénévoles ont besoin d'une orientation et d'une formation constante, étant donné les compétences accrues exigées par leur travail. Certains conseillers ont déclaré que les benévoles recrutés par des organismes efficaces doivent posséder ou acquérir des compétences dans la collecte de fonds, la commercialisation, la planification et le recrutement.

E. L'ÉVALUATION DES BESOINS

Presque tous les bénévoles et membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs ont donné à leur organisme une note «excellent» (13 %), «très bon» (42 %) ou «bon» (39 %) dans le domaine de l'évaluation des besoins. Les permanents ont donné des notes moins positives, avec 14 pour cent de notes «médiocre».

F. LA PLANIFICATION

Plus de la moitié des bénévoles, des permanents et des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs déclarent que le processus d'établissement des objectifs est «excellent» ou «très bon». Dix pour cent environ des répondants donnent une note «médiocre» ou «mauvais». [D-12,14,16]

Plus de la moitié des bénévoles, des permanents et des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs déclarent que le processus de planification est «excellent» ou «très bon». Moins de 12 pour cent des répondants donnent une note «médiocre» ou «mauvais». [D-12,14,16]

G. LA MISE EN ŒUVRE

Le suivi des projets a fait l'objet d'appréciations plus négatives que les sept autres dimensions notées par les divers groupes.

Un cinquième des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs et des permanents ont attribué une note «médiocre» dans ce domaine, ainsi que 14 pour cent des bénévoles. Un petit nombre de répondants ont attribué une note «mauvais». Il est important de noter que 20 pour cent environ des répondants dans tous les groupes ont attribué au «suivi» une note faible.

Cette note faible, alliée à une note raisonnablement élevée pour l'établissement des objectifs et la planification, montre que les répondants ne tiennent peut-être pas compte de tous les critères d'établissement efficace des objectifs lorsqu'ils attribuent des notes à leurs organisations. Ils estiment peut-être que le simple fait de dégager des objectifs est suffisant, alors qu'il existe d'autres considérations essentielles.

Au nombre de ces considérations, citons l'établissement de cibles précises et réalistes, liées à des objectifs et à des plans stratégiques, l'établissement d'objectifs en matière de rendement, et la consultation des personnes affectées par les projets

Il semble que les organismes établissent des objectifs et des plans, mais que ce processus n'est pas toujours accompli de manière à encourager l'engagement et

l'action. Les observations des conseillers du ministère confirment cette interprétation. Les conseillers notent l'absence d'attentes réalistes, l'utilisation inefficace des bénévoles, la mauvaise organisation et la planification inefficace de certains organismes.

Bien que les répondants estiment que beaucoup d'organismes sont gérés efficacement, certains devraient donc s'efforcer d'améliorer cette dimension de leurs opérations La prestation des programmes a reçu de la grande majorité des bénévoles, des permanents et des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs des notes «excellent» ou «très bien».

H. RÉSUMÉ DES HUIT DÉMARCHES LIÉES AUX ORGANISMES

Globalement, la plupart des bénévoles, des membres de conseils d'administration et de comités municipaux des loisirs et des permanents considèrent que leurs organismes fonctionnent très bien. Moins de 10 pour cent considèrent que leurs organismes présentent des faiblesses dans l'évaluation des besoins, l'établissement des objectifs, la prestation des programmes et services, la gestion et les rapports entre les permanents et les bénévoles. Entre 11 et 16 pour cent attribuaient à leurs organismes un score médiocre dans la planification et dans le soutien aux bénévoles. Entre 17 et 22 pour cent considèrent le suivi comme étant «médiocre» ou «mauvais».

IV. LA COLLECTIVITÉ

Les organismes à but non lucratif assurent la prestation de programmes et de services au sein de la collectivité. Quelle est la réaction de la collectivité; quelle image s'y fait-on des bénévoles et du bénévolat?

L'image des bénévoles

Lorsque les bénévoles sont interrogés sur ce que leurs amis et voisins pensent de leur travail bénévole, plus de 80 pour cent déclarent que ces derniers estiment que les bénévoles sont importants et nécessaires. Cependant, moins de cinquante pour cent pensent que leurs amis et voisins considèrent le bénévolat comme agréable ou enrichissant. La même proportion des répondants estiment que leurs amis et voisins considèrent le bénévolat comme une activité insatisfaisante.

Ces données laissent entendre que beaucoup de gens sont conscients de la nécessité du bénévolat et de ses avantages collectifs, mais connaissent moins bien les avantages personnels. Cette constatation est importante parce que la plupart des bénévoles déclarent que la satisfaction personnelle constitue un aspect important de leur travail. Il convient d'en tenir compte dans la conception de campagnes de promotion.

Les élus locaux constituent d'importants appuis pour le secteur des loisirs. Ils approuvent les demandes, accordent des subventions et établissent la politique des collectivités locales en matière de loisirs. La moitié environ des bénévoles interrogés dans le cadre de l'étude du ministère estiment que beaucoup d'élus locaux, voire la plupart, connaissent l'action des bénévoles et la valeur de leur temps.

En revanche, plus de la moitié des bénévoles estimaient que seulement certains élus locaux, voire peu d'entre eux, sont conscients des connaissances et des capacités des bénévoles, et près des trois quarts des bénévoles déclarent que seulement certains élus locaux ou peu d'entre eux sont sensibles aux besoins des bénévoles en matière d'orientation et de formation.

Les études de cas recueillies au sein de collectivités indiquent que l'appui politique constitue un facteur important dans le développement et le maintien de solides contributions bénévoles. Dans un cas particulier, l'apathie et même l'opposition au niveau politique ont créé d'importants problèmes au niveau de la prestation des programmes.

La présente étude a permis de recueillir des renseignements utiles pour les décideurs communautaires, qui jouent un rôle clé dans les programmes et services de loisirs à l'échelon local. Ces renseignements pourront servir à enrichir la base de données qu'ils utilisent pour décider où et comment investir dans leurs collectivités.

L'appui des employeurs

Soixante-quatre pour cent des bénévoles dans le domaine des loisirs en Ontario travaillent à temps plein. Leurs employeurs constituent une source importante d'appui pour leur bénévolat.

La grande majorité des bénévoles interrogés dans le cadre de l'étude du ministère (85 %) ont déclaré que leurs employeurs étaient au courant de leur bénévolat. Les trois quarts des employeurs appuyaient le bénévolat de leurs employés en leur accordant des congés et(ou) en leur permettant d'utiliser leurs locaux pour le bénévolat. Les employeurs contribuent également au bénévolat en assouplissant les horaires de travail, en félicitant les employés pour leur travail bénévole, et de plusieurs autres façons, notamment : le parrainage d'une équipe et la fourniture d'uniformes, les dons, la permission d'utiliser le gymnase pour l'entraînement, les services de secrétariat et d'autres formes d'appui.

Dans la plupart des cas, l'appui des employeurs décrit ci-dessus semble être accordé à titre discrétionnaire et au cas par cas. Seuls 22 pour cent des bénévoles interrogés ont déclaré que leur employeur avait une politique officielle relative au bénévolat des employés. Citons quelques exemples de politiques : l'octroi de journées de maladie pour participer à des réunions (sur demande écrite préalable); l'octroi de congés tant que le travail n'en souffre pas; une allocation de deux heures par semaine pour les activités bénévoles communautaires.

Le nombre d'employeurs ayant une politique officielle est relativement faible; toutefois, beaucoup d'autres employeurs semblent disposés à appuyer à titre officieux le bénévolat de leurs employés. Selon les résultats des entrevues au sein de la collectivité, cela est souvent dû au fait que le supérieur ou surveillant de l'employé bénévole est lui-même bénévole.

V. LE RÔLE ENVISAGÉ POUR LE GOUVERNEMENT

Dans son **Énoncé de politique sur les loisirs communautaires**, publié en 1987, le ministère du Tourisme et des Loisirs expose une politique de partenariat entre les secteurs public et privé (à but non lucratif et commercial) pour la prestation de programmes et services de loisirs.

Au niveau provincial, il existe des partenariats entre le gouvernement (par l'intermédiaire du ministère) et le secteur du bénévolat, par l'entremise d'organismes sportifs provinciaux et d'associations provinciales de loisirs. Au niveau communautaire, les municipalités et organismes communautaires de loisirs représentent ces secteurs.

Dans son énoncé de politique, le ministère insiste sur la nécessité de tirer parti des diverses ressources publiques existantes dans le domaine des loisirs, de renforcer les partenariats et d'améliorer les systèmes de prestation des programmes, afin d'assurer que tous les besoins en matière de loisirs en Ontario sont adéquatement satisfaits.

La politique prévoit que le rôle du gouvernement provincial consiste à aider les municipalités à répondre aux besoins locaux en favorisant le développement des possibilités en matière de loisirs, en assurant un soutien et en favorisant la planification coopérative, ainsi qu'en appuyant le rôle de liaison joué par les municipalités entre tous les organismes assurant des services de loisirs.

La municipalité est responsable au premier chef de la prestation de services de loisirs au niveau de la collectivité; ce rôle est destiné à s'intensifier dans l'avenir.

Le rôle clé joué dans la prestation des services et programmes de loisirs par le secteur à but non lucratif, et notamment par les organismes bénévoles, prendra également une ampleur et une importance grandissantes au fur et à mesure qu'augmentera la demande d'activités de loisirs.

Le ministère jouera un rôle d'animateur et de chef de file dans le secteur des loisirs, appuiera les recherches et la collecte de données, assurera la mise en commun des informations par les ministères apparentés, et maintiendra ses programmes de formation des leaders.

La politique de loisirs communautaires du ministère porte sur trois aspects principaux :

* la coopération et la coordination entre tous les partenaires dans le domaine des loisirs;
* la mise en valeur du potentiel des loisirs;
* le développement d'une gamme de services de loisirs aussi vaste que possible.

Le troisième objectif est le plus lié au secteur du bénévolat; en effet, les organismes à but non lucratif continueront de jouer un rôle de premier plan dans la prestation des services de loisirs.

Selon la politique, le ministère a pour rôles principaux, entre autres :

1. d'assurer un appui financier aux municipalités et autres organismes pour le développement de services de loisirs;

2. de fournir des services de consultation appropriés aux organismes de services de loisirs;

3. de développer des services de loisirs et de lancer des initiatives à l'échelle de la province;

4. d'aider au développement des leaders bénévoles et professionnels dans le domaine des loisirs et de promouvoir une étroite coopération entre les leaders bénévoles et professionnels et les organismes;

5. d'appuyer les initiatives qui accroissent la participation de tous les citoyens, y compris les aînés, les personnes handicapées, les groupes ethnoculturels et autres groupes aux besoins spéciaux.

Les objectifs liés à l'aide financière, aux services de consultation, à la formation des leaders et à la promotion de la coopération entre partenaires sur le terrain sont les plus pertinents pour les bénévoles et les organismes à but non lucratif.

VI. ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Pourquoi étudier les bénévoles et le bénévolat? La présente étude avait pour but de comprendre les moyens que pourraient utiliser les principaux intervenants pour participer à la prestation des services, afin de permettre au ministère et à ses partenaires de contribuer à la vitalité des organismes. Les objectifs à long terme consistent à aider les organismes à assurer la prestation de programmes et de services de qualité dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs, et à répondre le plus rationnellement possible aux besoins de la collectivité.

Les données recueillies dans le cadre de l'étude laissent entrevoir un secteur florissant, des bénévoles pour la plupart satisfaits de leur bénévolat, et des organismes fonctionnant assez bien, à en croire tant les permanents que les bénévoles.

Au nombre des défis que le secteur du bénévolat devra relever dans l'avenir, citons divers problèmes liés aux organismes à but non lucratif, notamment une charge de travail très lourde, un nombre insuffisant de bénévoles, un manque de fonds, un suivi insuffisant donnant lieu à un manque de motivation et à des difficultés possibles dans la prestation des programmes, et un manque de délégation et de planification de la succession.

Il existe également un certain nombre de problèmes extérieurs qui affecteront directement les organismes à but non lucratif : la nécessité d'un accroissement du rôle des municipalités dans le développement et le maintien des services de bénévolat, et la nécessité d'un appui politique pour le développement des bénévoles, qui doit passer par la compréhension de cet aspect.

Ces défis de l'avenir doivent être situés dans le contexte de l'évolution du milieu social, culturel et économique, caractérisée notamment par les tendances suivantes :

* une demande accrue de services de loisirs, en particulier chez les adultes d'âge mûr et les aînés, ainsi que chez les enfants de la génération d'après-guerre;
* des changements économiques qui affecteront les gouvernements et les bénévoles;
* une concurrence intensifiée pour les ressources, et notamment pour les bons bénévoles;
* le manque de temps et la revendication d'horaires souples;
* le choix fait par certains bénévoles de participer aux activités plutôt que de donner de leur temps;
* la demande d'activités de qualités pour occuper les rares loisirs;
* le caractère multiculturel croissant de la société, qui entraînera le développement de toute une série d'intérêts particuliers et qui donnera lieu à de nouvelles possibilités de recrutement.

Objectifs

On a constaté que certains organismes avaient des pratiques exemplaires sur le plan de l'organisation; d'autres, en revanche, étaient inefficaces et en proie à la confusion. La moitié des bénévoles environ, beaucoup de permanents et tous les conseillers du ministère ont cité la nécessité de diverses formes de soutien.

Pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain, les objectifs suivants pour le développement des organismes bénévoles sont recommandés au ministère et à ses partenaires :

1. **Accroître l'efficacité sur le plan de l'organisation**
2. **Accroître le nombre de bénévoles**
3. **Accroître, dans les municipalités, la capacité et la volonté d'appuyer les bénévoles et les organismes qu'ils représentent.**

Plusieurs stratégies conçues pour réaliser chaque objectif sont présentées ci-dessous.

1. ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION

L'efficacité sur le plan de l'organisation suppose un fonctionnement efficace et une réalisation efficace des objectifs. Elle exige un renouvellement adéquat des ressources et l'élaboration de stratégies efficaces pour la solution des problèmes, la prise de décisions, la planification et la mise en œuvre.

L'étude a mis en lumière plusieurs faiblesses, notamment le suivi, l'obtention et la conservation des ressources. Les stratégies exposées ci-dessous portent sur ces questions.

1.1 Encourager la tenue d'ateliers communautaires ou régionaux.

1.2 Encourager l'apprentissage des organismes autant que l'apprentissage personnel.

1.3 Fournir un soutien pour les séances de planification et exercer un contrôle pour assurer le suivi.

1.4 Fournir des services de consultation à des organismes spécifiques.

1.5 Promouvoir des pratiques exemplaires sur le plan de l'organisation.

1.6 Faire connaître les ressources et programmes gouvernementaux existants.

1.1 Encourager la tenue d'ateliers communautaires ou régionaux

Les ateliers sur le recrutement, l'établissement de budgets, et la promotion seront toujours pertinents et peuvent être offerts par des conseillers du ministère, des permanents d'organismes de loisirs, des associations provinciales, des collèges communautaires, des consultants, et ainsi de suite.

Les ressources existantes pour des ateliers sur divers aspects du développement et de la gestion des bénévoles peuvent être obtenues de différentes sources et adaptées aux besoins dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs.

Le ministère peut encourager la tenue de tels ateliers en continuant à fournir un financement et des services de consultation, en encourageant la tenue d'ateliers partagés et en tenant compte, dans les évaluations, des besoins des organismes au même titre que de ceux des personnes.

Puisque beaucoup de thèmes relatifs aux bénévoles intéressent une vaste gamme d'organismes, et que de nombreux bénévoles travaillent pour plusieurs organismes dans des secteurs différents, la collaboration interministérielle constituerait un autre moyen important de rationaliser l'utilisation des ressources et des connaissances. Le partage des ateliers et des séances d'information à l'intention du personnel local constitueraient d'utiles moyens d'encourager les recoupements et de susciter le renforcement de réseaux existants.

Il convient de noter que les groupes de discussion francophones ont mis en lumière les mêmes problèmes que les organismes bénévoles anglophones : recrutement, engagement, absence de reconnaissance, manque de ressources, etc.

Ce groupe se préoccupe en outre du manque de ressources (publications, matériel de formation, ateliers) en français.

Il convient de développer des ressources avec des organismes francophones, puis de les adapter pour des organismes anglophones.

1.2 Encourager l'apprentissage des organismes autant que l'apprentissage personnel

Outre les ateliers où les participants individuels peuvent acquérir une formation ou des aptitudes nouvelles, il est souvent nécessaire de susciter un apprentissage au niveau des organismes afin de provoquer un changement structurel. Il faut pour cela que des équipes apprennent, en travaillant ensemble, à appliquer des idées à leurs propres situations. Dans de tels cas, la probabilité du changement est également accrue lorsque la formation comporte elle-même un élément de suivi et de mise en œuvre.

Le ministère appuie actuellement des ateliers pour des unités et des équipes de divers organismes ainsi que des programmes d'apprentissage à l'intention des organismes.

Il convient de continuer à appuyer des programmes d'apprentissage des organismes, axés sur l'application des idées par des équipes, sur la résolution de problèmes réels et sur le suivi des progrès accomplis.

Les conseils d'administration bénévoles d'organismes communautaires pourraient bénéficier d'ateliers communs. De tels ateliers régionaux permettraient de renforcer les réseaux, de mettre en commun les attentes et les résultats, d'échanger et de susciter une émulation amicale, tout en accroissant la rentabilité.

1.3 Fournir un soutien pour les séances de planification et exercer un contrôle pour assurer le suivi

Le ministère appuie actuellement la tenue d'ateliers de planification à l'intention de membres de conseils d'administration, de comités municipaux des loisirs, d'associations provinciales, etc. Souvent, dans ces ateliers, les plans d'action détaillés ne font pas l'objet d'une étude suffisamment longue pour permettre l'examen des questions d'application pratique et de suivi.

Les ateliers de planification constituent une pratique bien établie dans les organismes bénévoles; il convient de leur accorder à présent une priorité plus élevée.

Lors des ateliers de formation à l'intention des conseils d'administration ou des comités municipaux des loisirs, il convient de prévoir un temps suffisant pour permettre l'établissement de plans d'action détaillés ainsi qu'un suivi donnant aux conseils et aux comités l'occasion de tirer les leçons de chaque expérience.

1.4 Fournir des services de consultation à des organismes spécifiques

Certains organismes connaissent des problèmes ponctuels et temporaires qui peuvent souvent être résolus par une intervention directe.

Une telle intervention peut aider un organisme à résoudre un problème particulier et encourager la solution des problèmes en assurant des services de consultation, en prenant des dispositions pour l'octroi d'une subvention en vue de l'achat de services, en encourageant les capacités de consultation municipales et en développant les réseaux de soutien de l'organisme.

1.5 Promouvoir des pratiques exemplaires sur le plan de l'organisation

Les organismes qui ont mis au point des pratiques efficaces sur le plan de l'organisation peuvent aider les autres en diffusant leur documentation. Il n'est pas toujours nécessaire de réaliser des publications coûteuses; il suffit de photocopier et de partager entre organismes des échantillons de méthodes, procédures et outils.

Par exemple, la ville de St. Mary's a mis au point un manuel pour évaluer son rendement et ses relations avec le conseil, et pour permettre aux organismes apparentés d'évaluer leurs résultats.

En outre, le ministère a appuyé la réalisation d'une documentation expliquant comment organiser une manifestation de remerciement pour reconnaître les bénévoles. Le ministère a également appuyé la tenue d'un atelier sur les statuts d'organismes, donné par la Ville de Mississauga, qui pourrait être utile à d'autres collectivités.

Il convient de continuer à développer des pratiques exemplaires sur le plan de l'organisation et à les appuyer en recueillant et en diffusant des exemples de pratiques novatrices et efficaces et en contribuant à leur développement par le biais d'une aide financière.

1.6 Faire connaître les programmes et ressources existants du gouvernement

Les programmes d'autres ministères sont souvent utiles pour les clients du ministère du Tourisme et des Loisirs et peuvent être partagés utilement.

La Conférence provinciale de 1988 sur le bénévolat, parrainée conjointement par l'Association des centres d'action bénévole de l'Ontario, le ministère du Tourisme et des Loisirs, le ministère des Affaires civiques et le ministère des Services sociaux et communautaires, constitue un bon exemple de coopération permettant de renforcer la coordination et de mettre en commun les ressources.

Le ministère devrait encourager la coopération entre le personnel professionnel de tous les ministères, afin d'assurer une meilleure coordination et un partage plus poussé des ressources utiles pour le bénévolat.

2. ACCROÎTRE LE NOMBRE DE BÉNÉVOLES

Il existe plusieurs raisons qui justifieraient un appui du ministère à l'accroissement du nombre de bénévoles :

- les bénévoles jouent un rôle clé dans la prestation des programmes et des services dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs;
- le bénévolat est directement relié aux objectifs du ministère en matière de bien-être;
- le bénévolat constitue une occupation saine de loisirs pour beaucoup de gens;
- les organismes de loisirs doivent attirer constamment des bénévoles et en assurer le renouvellement.

Les stratégies qui suivent tendraient vers cet objectif.

2.1 Promouvoir le bénévolat.

2.2 Faire connaître davantage au sein de la collectivité le travail des bénévoles et les avantages personnels du bénévolat.

2.3 Cibler le recrutement.

2.4 Reconnaître et encourager l'appui des employeurs.

2.1 Promouvoir le bénévolat

La promotion des satisfactions et avantages personnels et collectifs du bénévolat peut passer par un rehaussement de son image, ainsi que par la promotion de ses avantages.

Les bénévoles considèrent que leur travail est agréable et utile mais ils ne pensent pas que les autres sont du même avis. Beaucoup de bénévoles pensent que la plupart des gens considèrent le bénévolat comme une expérience insatisfaisante, voire négative. Si les organismes peuvent rehausser leur image en réduisant les frustrations ressenties par les bénévoles, la prestation des services, l'image des organismes et le recrutement en seront améliorés.

Les avantages collectifs du bénévolat, par ailleurs, sont plus généralement connus. La plupart des bénévoles estiment que les gens pensent que le bénévolat est une chose importante et nécessaire, et cette perception constitue un bon point de départ pour «vendre» les avantages du bénévolat.

Les avantages personnels doivent faire l'objet d'une promotion par divers moyens : marques de reconnaissance publiques, utilisation des médias, campagnes d'affiches, articles dans les pages des journaux lues par les familles, et campagnes de promotion à la page.

2.2 Faire connaître davantage le bénévolat au sein de la collectivité

Il convient de faire savoir que les gens ordinaires peuvent se rendre utiles, et de faire connaître les diverses activités que peuvent entreprendre les bénévoles.

Cette prise de conscience peut être facilitée :

- **en encourageant des programmes de reconnaissance et de récompenses locaux grâce à des trousses de documentation, des subventions, etc.;**

- **en assurant la parution dans la presse locale de photos des lauréats de récompenses et d'articles à leur sujet;**

- **en créant des récompenses provinciales pour les partenariats exceptionnels entre bénévoles et permanents;**

- **en encourageant les employeurs à libérer leurs employés et à faire paraître des articles dans les circulaires de sociétés;**

- **en continuant d'organiser des programmes de récompenses provinciales/régionales.**

2.3 Cibler le recrutement

Selon les données disponibles, la plupart des bénévoles dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs ont des antécédents semblables. La plupart font du bénévolat parce qu'ils participent, individuellement ou en famille, aux programmes de l'organisme qu'ils choisissent. Une enquête récente de la Société de récréation de l'Ontario a révélé une préoccupation : on craint que les familles au chômage ou à revenu modique qui n'ont pas les moyens de payer les droits d'inscription aux programmes ne soient exclus de la participation à de nombreuses activités de loisirs. Ces familles ne sont pas nécessairement rejointes non plus par les méthodes actuelles de recrutement des bénévoles.

L'enquête nationale a montré que deux pour cent des bénévoles seulement étaient recrutés dans le cadre d'un appel lancé au public par un organisme. La moitié étaient recrutés par un membre de l'organisme. Il convient cependant de noter que, malgré le faible rendement du recrutement par appel au public, le recours aux médias et les manifestations publiques permettent de sensibiliser le public.

Les organismes à but non lucratif peuvent élargir la portée de leurs stratégies de recrutement :

- **en ciblant des groupes précis (jeunes, aînés, bénévoles déjà recrutés, groupes ethnoculturels), en employant des méthodes spécialisées et en offrant des possibilités appropriées de bénévolat;**

- **en élargissant les stratégies de recrutement au-delà des méthodes traditionnelles.**

Les organismes devraient demander au ministère et à d'autres sources des renseignements sur le profil familial des bénévoles et sur l'efficacité des diverses méthodes de recrutement utilisables par les organisations, afin que leur temps et leur argent puissent être employés à la mise en oeuvre des méthodes les plus rentables.

2.4 Reconnaître et encourager l'appui des employeurs

L'étude du ministère a montré que la plupart des employeurs sont au courant des activités de bénévolat de leurs employés et que les trois quarts appuient ces activités de diverses façons, officielles et officieuses, par exemple en permettant aux employés de prendre congé, en permettant l'utilisation du matériel de bureau, ou en parrainant des équipes et en leur fournissant des uniformes.

Afin de généraliser ces pratiques, il convient de faire connaître publiquement l'appui des employeurs dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs, afin de les en remercier.

Seuls quelques employeurs disposent de politiques officielles sur l'appui aux bénévoles. Il est permis de se demander si l'élaboration de politiques ne ferait qu'attirer l'attention sur les coûts associés à l'appui des bénévoles au travail, au détriment des avantages d'un tel appui.

Il convient de mener des recherches sur l'impact du bénévolat sur les employés, sur l'absentéisme à court terme, sur le moral et sur d'autres facteurs.

3. ACCROÎTRE, DANS LES MUNICIPALITÉS, LA CAPACITÉ ET LA VOLONTÉ D'APPUYER LES BÉNÉVOLES ET LES ORGANISMES QU'ILS REPRÉSENTENT

C'est au niveau local qu'il est le plus facile d'obtenir un appui pour la prestation des programmes et services de loisirs. La réussite dépend des stratégies suivantes :

3.1 Accroître l'appui politique aux organismes locaux.

3.2 Développer progressivement le rôle des municipalités.

3.3 Fournir un soutien aux collectivités n'ayant pas de services ni de personnel pour les loisirs.

3.1 Accroître l'appui politique aux organismes locaux

Les bénévoles estiment que les élus locaux méconnaissent l'utilité du bénévolat dans leurs collectivités et ne sont pas conscients des besoins d'orientation et de formation pour les bénévoles.

Le ministère et les organismes bénévoles devraient faire connaître l'utilité et la nature du travail des bénévoles. Les organismes devraient faire connaître aux conseils municipaux, chaque fois que cela sera possible, leur contribution à la collectivité et leur utilité.

Le ministère devrait encourager les associations provinciales dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs à faire connaître la «réalité» du bénévolat, et notamment lors des manifestations annuelles et régionales.

3.2 Développer progressivement le rôle des municipalités

Certaines municipalités s'attachent depuis des années à développer les bénévoles et les organismes qu'ils représentent. Dans d'autres collectivités locales, ce rôle est nouveau. Le personnel de nombreuses collectivités locales a besoin d'appui pour mieux consulter les organismes locaux et pour développer leurs aptitudes.

Les aptitudes de consultation et de formation au niveau municipal doivent être développées grâce à des démarches de consultation en équipe, à des ateliers ou à des stages mensuels et à des séances de formation communautaires parrainées conjointement. Ce service sera nécessaire pendant plusieurs années, puis son utilité décroîtra.

Les activités des organismes municipaux devraient être soutenues et stimulées par la mise au point d'un système de récompenses pour les programmes municipaux innovateurs, par le biais de trousses de documentation et de fonds visant à promouvoir l'organisation d'événements locaux de reconnaissance, et de l'utilisation des bulletins internes pour diffuser l'information et reconnaître l'excellence.

3.3 Fournir un soutien aux collectivités n'ayant ni personnel ni services de loisirs

Dans une stratégie visant à accroître le soutien aux municipalités, il faut aussi considérer que beaucoup de petites collectivités n'ont ni personnel ni services municipaux de loisirs.

Le ministère peut apporter un soutien à ces collectivités en utilisant les stratégies décrites ci-dessus, par l'intermédiaire de sa structure régionale. Il peut aussi encourager le développement de réseaux de soutien régionaux dans les collectivités, en demandant l'aide de municipalités plus importantes.

VII. CONCLUSIONS : RÉSUMÉ

Un regard porté sur les renseignements recueillis en matière de bénévolat dans les domaines du sport, du conditionnement physique et des loisirs en Ontario laisse entrevoir un secteur d'activités qui se porte bien. Les bénévoles et les organismes qu'ils représentent ont toutefois en commun les préoccupations suivantes : une charge de travail trop importante imposée aux bénévoles; un nombre insuffisant de bénévoles, dans certains organismes, pour les programmes et services actuels; des difficultés de recrutement, d'utilisation et de renouvellement des bénévoles; enfin, la nécessité de reconnaître à son juste mérite l'apport des bénévoles.

L'étude a également mis en lumière des préoccupations liées à certaines pratiques sur le plan de l'organisation, et notamment du suivi des projets. Ces questions feront l'objet de rapports futurs.

Les recommandations de l'étude portent sur trois principaux objectifs pour le développement des organismes à but non lucratif :

i) accroître l'efficacité sur le plan de l'organisation;
ii) accroître le nombre de bénévoles;
iii) accroître, dans les municipalités, la capacité et la volonté d'appuyer les bénévoles et les organismes qu'ils représentent.

Ces objectifs sont susceptibles de se réaliser si l'on met en place un certain nombre de stratégies mettant en jeu la participation de tous les intervenants du secteur du bénévolat dans le domaine des loisirs.

Pour accroître l'efficacité sur le plan de l'organisation, il faut envisager d'attirer des bénévoles tout en assurant la relève, puis avoir recours à des méthodes adéquates de solution de problèmes, de prises de décision, de planification et de mise en oeuvre.

L'organisation d'ateliers communautaires et régionaux portant sur les modalités d'organisation, la prestation de services de consultation et une sensibilisation accrue aux ressources existantes pourraient permettre la mise à exécution de certains plans ainsi qu'un recours plus efficace aux bénévoles.

Accroître le nombre de bénévoles met en jeu, par exemple, la promotion des valeurs et des avantages du bénévolat auprès du public, tout autant que la mise en œuvre de mécanismes aptes à favoriser la participation à des activités bénévoles. Bien que certaines de ces stratégies puissent être établies au niveau communautaire ou de l'organisme lui-même, le ministère du Tourisme et des Loisirs peut avoir un rôle à jouer, notamment en ce qui concerne la mise sur pied de programmes de recrutement bien définis.

Le troisième objectif est directement lié au rôle que les municipalités peuvent jouer en appuyant les bénévoles et leurs associations. Puisque le soutien au niveau local semble être d'une importance vitale, les stratégies établies en vue de la création de réseaux de soutien au niveau régional et des services de consultation permettraient aux municipalités de garantir une prestation de programmes et de services encore plus réussie.

Dès lors, le message est clair. Il est extrêmement important que tous les intervenants du secteur favorisent le bénévolat en mettant l'accent sur sa valeur en tant que ressource communautaire et provinciale, ainsi que sur ses satisfactions et ses bienfaits. Dans le même temps, des mécanismes efficaces de soutien et d'organisation devront être mis en place pour la meilleure utilisation de cette précieuse ressource.